



**ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA: convergências e reflexões acerca do debate atual**

**EDUCATIONAL GUIDANCE AND DEMOCRATIC MANAGEMENT: convergences and reflections on the current debate**

SILVA, Ester Barros Bastos Gomes da<sup>1</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho objetiva apresentar um panorama dos conceitos de gestão democrática na educação e orientação educacional, destacando a relação de sinergia entre as duas esferas. Por meio da análise da legislação específica e de trabalhos acadêmicos que abordam as duas temáticas, o artigo visa discutir o papel da orientação na consolidação de uma gestão educacional mais participativa e democrática, que fortaleça o ensino escolar de forma ampla. A metodologia utilizada é a de revisão bibliográfica e o artigo apresenta uma introdução conceitual aos termos e práticas, uma breve reconstrução da trajetória legal dos temas no Brasil e aspectos pontuais do debate atual em torno da gestão democrática, bem como do papel do orientador educacional na sua construção e prática.

**Palavras-chave:** Orientação Educacional. Gestão Democrática. Educação.

**ABSTRACT**

This work aims to present an overview of the concepts of democratic management in education and educational guidance, highlighting the synergy between the two spheres. Through the analysis of specific legislation and academic works that address the two themes, the article aims to discuss the role of guidance in consolidating a more participatory and democratic educational management, which strengthens school teaching in a broad way. The methodology used is that of a bibliographical review and the article presents a conceptual introduction to terms and practices, a brief reconstruction of the legal trajectory of the themes in Brazil and specific aspects of the current debate around democratic management, as well as the role of the educational advisor in its construction and practice.

**Keywords:** Educational orientation. Democratic management. Education.

**1.INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup>Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) e Pós-Graduação em Orientação Educacional, pela Faculdade FaSouza. E-mail - ester.bbastos@gmail.com.

O entendimento de que a educação é instrumento fundamental para a emancipação cidadã dos indivíduos e para o progresso da sociedade é publicamente indisputável. No entanto, a educação é também uma das áreas que mais sofre com disputas políticas, falta de investimentos e planejamentos de médio e longo prazo – tomando aqui como ponto de partida a realidade brasileira.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), regulada pela Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, preconiza que a educação envolve os processos de formação do indivíduo, desenvolvidos no meio familiar, na convivência em sociedade, no ambiente de trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, bem como nos movimentos sociais, nas organizações da sociedade civil e suas manifestações culturais.

É também esta lei que define, em seu artigo 14, que os sistemas de ensino no Brasil devem definir normas de gestão democrática, a partir dos princípios de participação dos profissionais na formulação dos projetos pedagógicos e da comunidade escolar.

Além disso, a LDB regulamentou a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), documento obrigatório para as escolas que compreende as características do local, metodologias e propostas pedagógicas e avaliativas, metas de curto, médio e longo prazo, concepções teóricas, equipe docente e gestora, entre outros aspectos. Todo o processo de construção do PPP precisa estar pautado no diálogo entre todos os atores e grupos que compõem a comunidade escolar, o que inclui alunos, famílias, educadores e comunidade local.

Da mesma forma, o Plano Nacional de Ensino (PNE), aprovado pela Lei nº. 13.005 de 2014, define como uma de suas diretrizes a promoção do princípio da gestão democrática na educação pública, determinando que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem aprovar leis específicas para seus sistemas de ensino que disciplinem e garantam a efetiva aplicação deste princípio.

O envolvimento da coletividade está no cerne da noção de gestão democrática da educação. Nesse sentido, qual é o papel do orientador educacional na garantia dessa prática?

O presente artigo objetiva apresentar um panorama dos conceitos de gestão democrática na educação e orientação educacional, destacando a relação de sinergia entre as duas esferas, a fim de discutir o papel da orientação na consolidação de uma gestão educacional mais participativa e democrática, que fortaleça o ensino escolar de forma ampla. Para tal, faz-se nas próximas subseções uma introdução conceitual aos termos e práticas, uma breve reconstrução da trajetória legal dos temas no Brasil e aspectos pontuais do debate atual em torno da gestão democrática, bem como do papel do orientador educacional na sua construção e prática.

## 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) é um marco da democracia no país, após anos de ditadura militar. Na própria CF/88, já temos apresentada a gestão democrática da educação pública (art. 206, inciso VI).

Hamze (s.d) chama a atenção para o fato de que não há como desvincular o processo democrático vivido pela sociedade daquele que se pretende implantar na gestão escolar: “Precisamos ressaltar que a democracia na escola por si só não tem significação. Ela só faz sentido se estiver ligada a uma percepção de democratização da sociedade.” (HAMZE, s.d.).

No contexto da gestão democrática, o gestor escolar não decide sozinho, mas trabalha em conjunto e chama para o processo de construção e decisões os profissionais que compõem o ambiente escolar e a própria comunidade em que a escola está inserida. Hermann (2015) aponta que:

É vital que todos possam interagir, refletir criticamente a fim de encontrarem uma proposta de ensino que se enquadre com a demanda da escola e a realidade dos alunos. Da mesma forma, deve levar em conta a ideia de unificação entre teoria e prática, buscando desenvolver as competências necessárias para que se possa dar uma resposta às solicitações advindas da sociedade. Na verdade, o papel do gestor é desafiador, pois ele é o elemento responsável por gerir e coordenar todas as questões administrativas, burocráticas e práticas. Na mesma medida, deve desenvolver uma postura crítica, reflexiva; estar aberto ao diálogo, aos interesses e divergências de opiniões. (HERMANN, 2015, p. 15).

A gestão democrática escolar se dará por meio da participação da comunidade, o que inclui estudantes, seus familiares, professores, membros da comunidade local;

seu objetivo é acompanhar a vida escolar através de discussões coletivas para que as decisões voltadas à melhoria do ensino sejam tomadas em conjunto. É essa participação conjunta que torna a escola um ambiente verdadeiramente educativo; sem uma gestão participativa, a escola pode se tornar um ambiente autocrático e centralizador, que aliena em vez de emancipar seus educandos (REIS, 2016).

Há um inegável caráter humanista na gestão democrática. A integração desses diversos atores ao processo construtivo do ensino traz para a escola uma compreensão da educação como algo amplo, que inclui não apenas um conteúdo programático ou estruturas hierárquicas, mas a formação do ser humano como um todo, com suas particularidades, potencialidades, culturas e necessidades.

Além disso, a comunidade onde a escola se insere também se beneficia dessa prática, como aponta Matter (2015):

Uma gestão democrática tem mais chance de ser aceita se estiver em sintonia com a população. Ao propiciar o debate sobre questões de orçamento, que são os pilares dessa convivência escola/comunidade, estará formando melhores e talentosos líderes políticos e comunitários. Assim, ela precisa estar preparada para formar consciência política, além do conhecimento e lazer lúdico. Isso é fundamental para uma criança e estes valores ela carregará pela vida inteira. A qualidade na educação busca construir a emancipação dos sujeitos sociais. Nesse sentido, está intimamente ligada na transformação da realidade. (MATTER, 2015, p. 12).

Um outro aspecto importante nesse contexto é a formação dos gestores escolares. A formação deste deve conciliar a prática do ensino com o desenvolvimento de habilidades e competências, atitudes e conhecimentos que o tornem capaz de diagnosticar problemas e propor as soluções mais assertivas, dirimir conflitos na equipe de trabalho, escolher boas técnicas de aproveitamento do tempo. Hamze (s. d.) sugere que o gestor que exerce papel de líder no processo de gestão democrática pode combinar diversos estilos de liderança em sua atuação:

“estilo participativo que é uma liderança relacional que se distingue por uma dinâmica de relações recíprocas; estilo perceptivo/flexível que é uma liderança situacional que se diferencia por contrapor a situações específicas; estilo participativo/negociador que é uma liderança consensual que se individualiza por estar voltada a objetivos triviais, negociados; e estilo inovador: que é uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. O gestor deve saber associar objetivo, ação e resultado, assim, adiciona à sua gestão colaboradores empreendedores, que buscam o bem comum de uma coletividade.” (HAMZE, s. d.).

Hermann (2015) destaca que o gestor deve estar atento às expectativas do mundo contemporâneo, o que demanda não só uma formação básica em cursos de graduação, mas também esforços constantes de atualização profissional. Somam-se à formação e à atualização, as capacidades de tomada de decisões e reflexão crítica, a fim de favorecer um processo de ensino-aprendizagem que integre o pensar, o sentir e o agir.

Pode-se observar, então, que a gestão democrática abrange não somente os aspectos mais pragmáticos – como a construção do Plano Político Pedagógico (PPP) ou debate sobre questões orçamentárias – mas toda uma integração cultural e coletiva que integre alunos, famílias, professores, conselho escolar e comunidade.

## 2 ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL

A atuação dos educadores estava atrelada inicialmente à imagem dos missionários, pois o ensino era exercido, majoritariamente, por religiosos, cuja principal missão era a de catequizar não cristãos, como faziam os jesuítas, por exemplo. Estes faziam uso de manuais elaborados a partir de duas vertentes basilares: “um corpo de saberes e técnicas, entendidos como um saber pedagógico, e um conjunto de normas e valores, posteriormente incorporados pelo Estado e pelas instituições escolares”. (URBANETZ; SILVA, 2008, p.38).

Assim, os professores historicamente se caracterizaram como tipos missionários, aquele que detinham o saber e, por isso, estavam incumbidos da formação moral, social e espiritual, de ensinar e de produzir conhecimento (RICETO, 2009).

A docência como profissão só seria promulgada no Brasil ao final do século XVII, quando surgiram também cursos de formação específica para docentes, que passaram então a ser reconhecidos como profissionais do Estado (URBANETZ; SILVA, 2008).

Acompanhando o desenvolvimento social, a escola seguiu o desenvolvimento do setor produtivo. Com o surgimento do capitalismo, há uma remodelação da instituição, que passa a ter como objetivo a formação de mão de obra para o mercado

de trabalho. É neste contexto que surgem as formações voltadas para a qualificação profissional, num perfil de escola “tecnicista” (RICETO, 2009).

De acordo com Riceto (2009), é com criação da escola que surge a função de inspetor de ensino, posteriormente chamada de supervisor escolar, “que inicialmente tinha como função a inspeção da prática docente. Esses profissionais eram representantes governamentais e se encarregavam de fiscalizar os procedimentos administrativos e pedagógicos”.

Atualmente, a supervisão escolar e a orientação educacional formam dois segmentos do ambiente escolar cujas responsabilidades incluem:

articulação das ações pedagógicas, na busca pela construção e execução do planejamento escolar, do cumprimento da grade curricular, buscando a adequação da aprendizagem às demandas sociais da comunidade local. Essa articulação precisa ser de forma coletiva e, é aí que o supervisor escolar e o orientador educacional, entendidos aqui como pedagogos, precisam integrar seu trabalho na busca de unidade escolar, para que todos os envolvidos na comunidade escolar se desenvolvam e possam participar do desenvolvimento geral da instituição e de sua clientela, sempre associando a teoria com a prática. (RICETO, 2009).

Urbanetz e Silva (2008) apontam que o profissional de pedagogia na posição de orientador educacional precisa ter suas competências desenvolvidas para(i) assumir o processo de ensino como mediação pedagógica; (ii) ir além do discurso pedagógico do falar, primando pelo entender; (iii) conhecer e utilizar estratégias que ensinem o aluno a pensar em sentido mais amplo, de formação humana; (iv) praticar a visão crítica dos conteúdos ensinados aliado aos saberes históricos; (v) promover a interação coletiva dos envolvidos no processo educativo; (vi) atualizar-se a si mesmo e à sua comunidade constantemente científica, pedagógica e culturalmente; (vii) unir a dimensão afetiva ao exercício da sua profissão; (viii) guardar a ética; (ix) atentar-se para as novas tecnologias de comunicação e informação a fim de empregá-las para melhorar a prática pedagógica.

Dentro da gestão escolar, o orientador educacional exerce uma função voltada ao aluno, à escola, à família, à comunidade e à sociedade. Segundo Marques (2022) a orientação educacional atualmente é voltada a todos os estudantes, com o objetivo de estabelecer uma mediação dos alunos com o seu meio social, a fim de auxiliar

crianças, jovens e adultos na construção de uma consciência crítica, o que se relaciona também com o desenvolvimento cognitivo:

Como membro do corpo gestor da escola, o orientador busca a efetivação do trabalho pedagógico de qualidade, devendo estar presente nos momentos coletivos, na elaboração de avaliações e nas tomadas de decisões para contribuir na organização e dinâmica do processo educativo. Porque todo o planejamento traz resultados as práticas educacionais que serão desenvolvidas nos diferentes setores da escola, principalmente nas redes de relações em que o orientador educacional trabalha. (MARQUES, 2022, p. 20).

O processo de fortalecimento da democracia repercutiu em uma mudança na atuação deste profissional, o que acabou por também conduzir à constituição de um viés democrático na gestão escolar. Os orientadores passaram a ter uma função política, comprometida com a sociedade e suas causas, e, dessa forma, discutindo mais sobre o papel desta profissão na educação (NUNES, 2022).

### 3.O PAPEL DO ORIENTADOR EDUCACIONAL NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O orientador educacional é o principal responsável por desenvolver os aspectos pessoal e pedagógico dos alunos, sendo seu principal papel o da mediar as relações, seja instituição e famílias, ou entre alunos e educadores. De acordo com Reis (2016):

No primeiro caso, a Orientação Educacional tem como função manter o diálogo com as famílias de forma a articular expectativas, realidade, contexto no qual a comunidade está inserida e cultura escolar. No segundo caso, sua função é dialogar com os diversos educadores de maneira a contribuir com a qualidade do ensino e da aprendizagem. A função mediadora da Orientação Educacional já tem um caráter democrático, uma vez que seu objetivo principal é o diálogo e, conseqüentemente, o trabalho cooperativo. (p. 19).

Em *Pedagogia da Autonomia – Saberes necessários à prática educativa* Freire (2002) ressalta que a escola não é apenas reprodutora das estruturas da sociedade, mas um espaço de trabalho, podendo assim também mobilizar todos os atores da comunidade educativa, convidando-os à reflexão sobre sua condição e abrindo possibilidades de recriação junto a esses indivíduos. Não é possível escapar de que as questões sociais se projetem sobre a vida escolar; é dever, portanto, da escola capacitar seus alunos para que saibam analisar, discutir e refletir sobre todas essas questões. É do orientador educacional o papel de criação e fortalecer esse processo.

Para Gripsun (2011), envolver os alunos nestes processos significa trabalhar o desenvolvimento pessoal desses indivíduos, a construção de suas identidades, sejam elas pessoais ou grupais, desenvolver o autoconhecimento, o conhecimento do mundo e de sociedade, articulando suas ações junto à equipe gestora, como integrante da mesma, com os professores, funcionários, famílias e comunidade local.

É possível entender a orientação como "ação educativa junto à comunidade que contribuirá para autodescoberta de um ser humano capaz de agir no grupo de forma plenamente participativa" (BRASIL, 2009, citado por MARQUES, 2022, p. 21), o que colabora para que se construa um ambiente de respeito à diversidade cultural, às diferenças, aos direitos:

A articulação entre família e escola também é importante e faz parte do trabalho do orientador, planejando momentos de participação e acompanhamentos em que os pais e responsáveis possam estar juntos com seus filhos, na escola e. A família faz parte do desenvolvimento do estudante, sendo significativo a relação escola-família, que juntas podem contribuir para o processo de ensino-aprendizado. (...) A orientação educacional está presente nas diferentes etapas da educação básica, apesar de comportar funções semelhantes em ambas, a forma de desenvolvimento dessas ações é diferente, exigindo um trabalho que faça relação com os currículos em movimento e diretrizes curriculares, específicas de cada modalidade; além da atenção a realidade de construção intelectual, psicológica, social e cultural de cada estudante. (MARQUES, 2022, p. 20-21).

Um importante aspecto a ser destacado é que a orientação educacional demanda fundamentação em conhecimentos práticos e teóricos, ela não pode ser um produto do improviso. O trabalho do orientador educacional trará frutos quando o aluno estiver no centro da ação pedagógica, e todas as atividades praticadas na escola estiverem dedicadas ao seu pleno desenvolvimento. A bagagem trazida pelo aluno é importante e deve ser compreendida e respeitada, assim é possível estimulá-lo a ser capaz de produzir, criar, descobrir e construir dentro de suas próprias experiências os conceitos entendidos como bons certos e verdadeiros (HERMANN, 2015).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apresentar um breve panorama a respeito da gestão democrática educacional e do papel desempenhado pelo orientador educacional na consolidação desta prática.

Como visto, a gestão democrática do ensino público está prevista desde a Constituição Federal de 1988, estando atualmente respaldada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e pelo Plano Nacional de Ensino (PNE).

A partir das referências aqui elencadas, podemos compreender que a gestão democrática visa incluir na construção da vida escolar toda a comunidade que afeta e é afetado pela escola, o que inclui alunos, famílias, professores gestores e comunidade local. Há um elemento fundamental de coletividade e um entendimento da educação como algo que não se limita ao ensino de conteúdos programáticos estabelecidos e currículos básicos, mas abrange toda uma gama de elementos que constituem a formação cidadã do aluno.

Nesse sentido, entende-se aqui que o papel do orientador educacional é fundamental para que a gestão da escola se dê forma genuinamente democrática. O papel de mediação desempenhado por esse profissional é o elo capaz de unir e integrar os diversos elementos que compõem a vida escolar.

Paulo Freire diz em *Pedagogia da Autonomia* que “o educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão”; assim, entende-se que o educador – no contexto da gestão democrática – deve exercer seu papel não como aquele que simplesmente “transfere” conhecimento e/ou conteúdo, mas aquele que acolhe os saberes e particularidades do aluno e de sua comunidade reconhece os reflexos das questões sociais na vida escolar e instiga seus alunos a pensar, refletir e compreender criticamente a sua realidade e o mundo.

Gestão democrática e orientação educacional, nessa acepção, são temas intrínsecos e inseparáveis. A boa formação teórica, prática e humanista dos educadores, gestores e orientadores educacionais são fundamentais para que os

valores e preceitos democráticos e em prol da coletividade sejam norteadores da gestão escolar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 19 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº. 13.005 de 25 de junho de 2014.** Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 19 jan. 2023.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia – Saberes necessários à prática educativa.* 24ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2002

GRINSPUN, Mirian Paura S. Zippin. **O papel da Orientação Educacional diante das perspectivas atuais da escola.** In: GRINSPUN, Mirian Paura S. Zippin(org.). *Supervisão e Orientação Educacional – perspectivas de integração na escola.* 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

HAMZE, Amélia. **Gestão Democrática.** Canal do Educador – Brasil Escola. s.d. Disponível em: <https://educador.brasilecola.uol.com.br/gestao-educacional/gestao-democratica.htm>. Acesso em 18 jan. 2023.

HERMANN, Mayara Cristina. **A Gestão Educacional Democrática no Planejamento da Escola.** Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria. Três Passos, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11751/Hermann\\_Mayara\\_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11751/Hermann_Mayara_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 17 jan. 2023.

MARQUES, Nayara Clara. **A Orientação Educacional: contribuições para uma gestão democrática.** Monografia (Graduação em Pedagogia). Universidade de Brasília. Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/31367>. Acesso em: 17 jan. 2023.

MATTER, Fabiana Alfing. **A Gestão Democrática e a Orientação Educacional no Contexto Escolar.** Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria. Três Passos, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2204/Matter\\_Fabiana\\_Alfing.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2204/Matter_Fabiana_Alfing.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 19 jan. 2023.

NUNES, Cleici do Prado. **Orientador Educacional e sua atuação na Gestão Democrática.** Monografia (Especialização em Gestão em Educação: Supervisão e Orientação). Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Alegrete, 2022. Disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2451>. Acesso em: 19 jan. 2023.

REIS, Priscilla Vilela Nunes dos. **Um Olhar Sobre a Participação dos Alunos em uma Gestão Democrática.** Monografia (Especialização em Gestão Educacional e Escolar). Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/27517/1/PRISCILLA%20VILELA%20NUNES%20DOS%20REIS.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2023.

RICETO, Lindomar Aparecido. **Supervisão Escolar, Orientação Educacional e Gestão Escolar: a caminho de uma prática integradora por uma escola mais democrática e eficaz.** 2009. Disponível em: <http://lindomarjuara.blogspot.com/2009/12/supervisao-escolar-orientacao.html?m=1>. Acesso em 18 jan. 2023.

URBANETZ, Sandra Terezinha, SILVA, Simone Zampier da. Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas. Curitiba: Ibpex, 2008.